

Tú puedes
Líbrate
de ese maldito
Caballo...

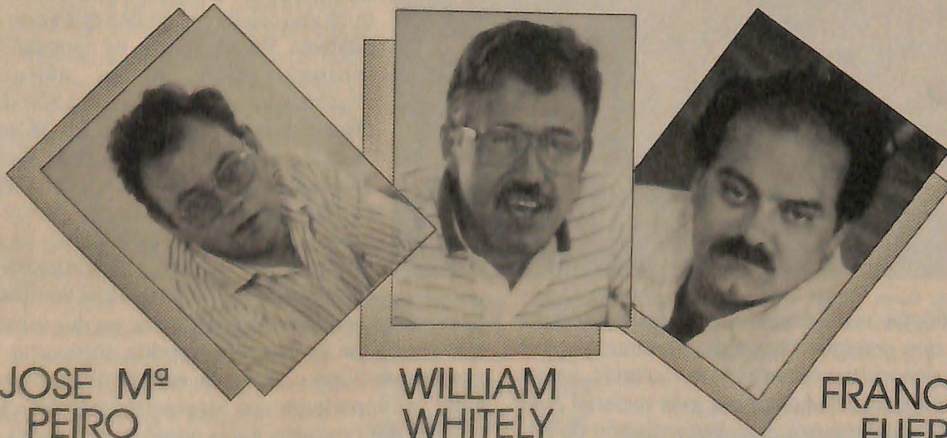


Huella Siete

OCTUBRE 1992 - Nº 18

REVISTA INDEPENDIENTE, URBANA, GRATUITA, MENSUAL

ESPECIAL PSICOLOGIA DE EMPRESA



Fotos: Foto Cine Lledó

JOSE Mº
PEIRO

WILLIAM
WHITELY

FRANCISCO
FUERTES

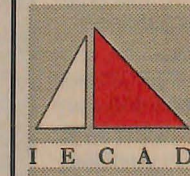
- Introducción y Entrevista: VICENT MELIA I BOMBOI

Sin ningún tipo de dudas el reto más importante al que debe hacer frente la empresa española es el de convergencia con Europa. Esto va a suponer otra forma de elaborar y de entender las estrategias organizativas, la toma de decisiones y la utilización adecuada de los recursos, tanto en los niveles de estructura, como en los niveles del factor humano. También, cómo no, habrá que experimentar y poner en práctica nuevos enfoques y profundas modificaciones al modelo de organización al que estamos tan acostumbrados. Nuestras empresas deberán adquirir un grado de flexibilidad como nunca en nuestra historia económica se ha conocido.

Para adaptarnos a los continuos cambios que depara esta nueva situación, deberemos tomar conciencia de que sólo la "flexibilidad organizativa" podrá ofrecer al sistema empresarial una rápida y eficaz reacción sobre el mercado europeo y sus exigencias de competitividad. Y esta "flexibilidad" no sólo vendrá determinada por la innovación tecnológica, (apartado importante pero no suficiente), sino que el núcleo de la misma residirá y se fundamentará en el "Factor Humano" de la empresa. Sí, aunque parezca y suene extraño hemos evolucionado desde la época de la tecnología punta a la era de lo Humano, porque la tecnología puede ser adquirida con más o menos facilidad, imitada o incluso copiada, pero no un equipo humano, éste puede llegar a ser el sello distintivo de una organización frente a otra, el auténtico Sistema Nervioso Central decisor.

Es en la creación de equipos eficaces para la solución de problemas y la toma de decisiones, en la reinterpretación y adaptación de la "Cultura Organizativa" (creencias compartidas, objetivos, símbolos comunes, etc...) a las nuevas exigencias sociales (ecológicas, de calidad, democráticas, de respeto a la dignidad humana, etc...) donde descansa el secreto de la flexibilidad organizativa. En pocas palabras, es en la búsqueda, desarrollo y formación de los equipos humanos y la determinación de sus interacciones psicológicas positivas, donde se modela la capacidad de adaptación y reacción de las empresas; y es aquí, en este punto, cuando entra en escena el profesional de la Psicología de las Organizaciones.

HUELLA SIETE nos acerca en este número a tres profesionales de reconocido prestigio, tanto a nivel nacional como internacional de la Psicología Social y de las Organizaciones, a WILLIAM WHITELY de la Universidad de Ocklahoma, a JOSE Mº PEIRO de la Universitat de València y a FRANCISCO FUERTES de la Universitat Jaume I de Castelló.



**NO TE LO PIENSES...
GARANTIA DE 3 AÑOS**

386 25 Mhz s/Cache

2 MB RAM
DISCO DURO DE 100 MB (Reales)

IVA Incluido **149.000**

386 33 Mhz c/c 128 KB

4 MB RAM
DISCO DURO DE 120 MB (Reales)

IVA Incluido **160.000**

486 33 Mhz c/c 256 KB

4 MB RAM
DISCO DURO DE 120 MB (Reales)

IVA Incluido **229.000**

486-50/2 Mhz c/c 256 KB

4 MB RAM
DISCO DURO DE 240 MB (Reales)

IVA Incluido **275.885**

Todas las configuraciones:
COLOR SVGA 14", RATON
Y DOS FLOPPYS (3 1/2, 5 1/4)

**LLEVATELOS POR
5.000 PTS AL MES**

LLAMANOS YA!!!
Y CONSULTA OTRAS
CONFIGURACIONES

C/ Ceramista Godofredo Buenosalres, 2
Teléfono: (964) 242910, Fax: 245020
12005 CASTELLON DE LA PLANA



@pigraf

DONDE LO ORIGINAL ES LA COPIA

- FOTOCOPIAS COLOR
- REVELADO DE FOTOS
- FOTOCOPIAS
- PLANOS

AMADEO I, 38
TEL. 21 31 41

PLAZA MARIA AGUSTINA
TEL. 22 42 53

ARTANA, 6 (Pl. Dr. Marañón)
TEL. 22 48 05



JOSE MARIA PEIRO SILLA

UNIVERSIDAD DE VALENCIA

HUELLA7: En primer lugar le damos las gracias en nombre de todo el equipo de Huella 7 por habernos concedido esta entrevista.

Como primera pregunta, nos gustaría que nos delimitara e incluso definiera al Psicólogo de Organizaciones... ¿quién es, qué persigue y qué futuro tiene?

J.Mª PEIRO: El psicólogo de las organizaciones es un profesional preparado para ayudar a las organizaciones en todos aquellos problemas relacionados con el comportamiento humano y las relaciones sociales de sus miembros. En las organizaciones modernas, en las que la tecnología, la energía y los materiales cada vez más avanzados hacen que determinados problemas se hayan resuelto, el factor diferencial principal es el factor humano. El éxito de una organización depende en gran

medida de la calidad de las personas que la forman. En esa situación, el papel del psicólogo de las organizaciones es esencial ya que, por su formación está preparado para ayudar a la organización a abordar temas como la motivación personal, la cultura de la organización, las formas de compensación, los problemas relacionados con la promoción y el desarrollo de carrera, la evaluación de rendimientos, el establecimiento de objetivos y, otros muchos temas que relacionan la consecución de los objetivos de la organización con los comportamientos de sus miembros, individualmente o en grupos.

HUELLA7: ¿Podría definirnos de una forma clara y sencilla, qué es una Organización y cuáles son sus principales características?



J.Mª PEIRO: Es una formación social compuesta por personas que persiguen unos determinados objetivos, por lo general explícitamente formulados, tratando de conseguirlos de la manera más racional posible. Para ello, establecen una diferenciación de funciones, tareas, puestos y roles, empleando distintas formas de coordinar todos esos roles y puestos. Además presentan una relativa estabilidad temporal y una delimitación espacial. El concepto de organización es un concepto genérico que agrupa un buen número de realidades de la vida moderna: hospitales, prisiones, empresas, partidos políticos, grupos religiosos, comercios, etc. Por lo tanto, la vida de las personas en nuestra época está constantemente desarrollándose en organizaciones: "nacemos en un hospital, nos educan en una escuela, trabajamos en una empresa, expresamos nuestras creencias religiosas en algún tipo de iglesia, participamos en actividades políticas organizadas en partidos o en actividades comunitarias a través de organizaciones voluntarias de tipo social, deportivo..., hacemos nuestras compras en organizaciones comerciales, etc...". En suma, la vida contemporánea se produce en buena medida en organizaciones y está influida por ellas.

HUELLA7: Europa, y más concretamente el Plan de convergencia obliga a la empresa Española y por supuesto a la de nuestra Comunidad a un reto

sin precedentes. Desde la Psicología de Organizaciones, o por lo menos desde su experiencia de experto. ¿Qué virtudes y qué defectos posee la Empresa en nuestro país para abordar este reto histórico?

J.Mª PEIRO: Como ya estamos viendo, la empresa española requiere una serie de adaptaciones de diverso tipo para resultar competitiva en un mercado global y en el contexto europeo. Por una parte, con frecuencia las empresas requieren un reajuste en su tamaño y en su volumen. De hecho se vienen precipitando una serie de fusiones que pretenden ir configurando unos tamaños y unas estructuras organizacionales que sean competitivas. Por otra parte, es necesario una reorganización de la estructura organizativa y una modernización de los procedimientos de trabajo. Es necesaria la incorporación de las nuevas tecnologías que ofrecen una ventaja competitiva, aunque para ello, la incorporación y la gestión de esas tecnologías han de estar en consonancia con el sistema social de la organización. Si la tecnología destroza las

estructuras sociales de la empresa, es muy probable que pierda las ventajas que podría comportar y encuentre un buen número de resistencias. En tercer lugar, es importante una mayor preocupación por la calidad del producto y del servicio, así como unos niveles de productividad competitivos, que no dependen únicamente del esfuerzo de los trabajadores sino también de la eficacia en la gestión y de la asignación de los recursos adecuados para ello. En cuarto lugar, es necesario un cambio importante en la gestión y en la dirección de las personas. Los estilos de dirección han de cambiar a formas más participativas y respetuosas con los trabajadores, creando un clima en el que el trabajador no esté dispuesto sólo a aportar su esfuerzo físico, sino lo mejor de sí, para lograr de manera excelente los objetivos. Las empresas han de conseguir recursos humanos excelentes y han de estar constantemente buscando excelencia. Creo que entre las virtudes está nuestra capacidad de cambio, nuestra flexibilidad y nuestra confianza en que si queremos podremos lograrlo.

HUELLA7: La Organización es algo fundamental en la vida y desarrollo del ser humano, sin duda su origen es artificial pero en el momento actual casi nos atreveríamos a decir que puede ser considerada como algo natural al hombre, porque desde su nacimiento hasta su muerte se desarrolla en un

Clary's

Peluquería de Señoras
Tratamientos Capilares y Gabinete
de Rayos UVA (Tecnología Alemana)

Directora: Carmen Villarroya Puyo

Plaza del Real, 25 Entlo. - Tel. 21 83 89
12001 CASTELLÓN

IMPORTANTE EMPRESA LIDER EN EL SECTOR CERAMICO, PRECISA:

- * TECNICOS F.P.II CERAMICA
- * PERITOS EN TECNICA CERAMICA
- * QUIMICOS
- * INGENIEROS TECNICOS (CERAMICA)

SE REQUIERE: * SERVICIO MILITAR CUMPLIDO
* SER MENOR DE 35 AÑOS

Interesados mandar currículum y dos fotografías a:
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING DE CIAPS
C/ Obispo Caparó, 51. 12004 Castellón. Tel/ Fax: 25 17 82



POTENCIA EN EQUIPO
SOLUCION DE EQUIPO



entorno Organizativo... pero, ¿Qué impactos recibe el hombre de la Organización y qué influencia ejerce éste sobre la misma?

J.Mª PEIRO: La organización trata de influir sobre la persona con el fin de conseguir que ésta se acomode a sus reglas, a su manera de hacer y ver las cosas, a sus expectativas. Un aspecto esencial de la organización es la coordinación y la concertación de acciones para lograr unos objetivos que por su complejidad solo se pueden lograr con el esfuerzo coordinado de muchos. Sin embargo, esto que es necesario puede llegar a ser el peligro más grave para la persona y para la propia organización si se exagera. En efecto, si las organizaciones socializan de tal modo a sus miembros que anulan o minimizan la individualidad de las personas (piénsese por ejemplo en las sectas), empobrecen la vida personal y pueden, incluso, poner en peligro su propia existencia. En efecto, en una situación cambiante y compleja, las organizaciones necesitan de la creatividad y de la variedad y riqueza de las personas para adaptarse de forma innovadora al ambiente. En la medida en que las organizaciones maten esa creatividad y esa iniciativa personal están poniendo en peligro su propia existencia eficaz. Por otra parte, es evidente que, en una sociedad democrática y con unos determinados derechos fundamentales garantizados, las personas pueden influir individual y colectivamente en las organizaciones. Las organizaciones sindicales juegan un papel importan-

te en esa dinámica y es necesario que avancen en las formas y en sus objetivos de acuerdo con los avances de las formas organizativas, las tecnologías y otros aspectos relevantes.

HUELLA7: Los vertiginosos cambios de los países del Este nos han generado esta pregunta, ¿Dónde ha estado el posible error de su modelo



Organizativo? y ¿quiere decir esto que nuestro modelo Organizacional es el mejor posible?

"La cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros".

J.Mª PEIRO: Resulta difícil analizar los cambios de los países del Este y su relación con el modelo organizativo, en primer lugar por la complejidad, diversidad y multiplicidad de los cambios y, en segundo lugar, porque dentro de una cierta forma organizativa común exis-

tían diversos modelos organizativos. No obstante, desde la perspectiva de la psicología organizacional y aún a riesgo de ser parcial, diría que existen varios aspectos que pueden haber contribuido al fracaso del modelo. En primer lugar, el fuerte control del Sistema que reducía, de forma importante, el control de las personas sobre las situaciones y los acontecimientos. La percepción de falta de control, es uno de los elementos que produce en las personas en el campo del trabajo, la falta de iniciativa. La burocratización del Sistema puede haber sido otro factor importante. La centralización excesiva que supone falta de flexibilidad y de capacidad de adaptación, porque todo viene establecido desde arriba. Tampoco cabe olvidar, la corrupción existente y el hecho de que los cargos de responsabilidad en las empresas no fueran designados tanto por su competencia o por su capacidad cuanto por la confianza que inspiraban y garantizaban en términos políticos.

Entiendo sin embargo que ese fracaso no consagra nuestro modelo organizativo. En él existen también una serie de disfunciones importantes que habría que tratar de ir mejorando constantemente y cambiándolo de la medida en que seamos capaces como sociedad de desarrollar otros más adecuados a nuestro entorno y que hagan posible un mayor desarrollo de formas de vida más humanas y con niveles mayores de calidad.

"En psicología no hay recetas mágicas; hay conocimientos profesionales".

HUELLA7: ¿Qué se entiende por "Cultura Organizacional"? ¿Puede ésta ser modificada con facilidad?

estén
PAPELERIA - LIBRERIA

25 años
1967 - 1992

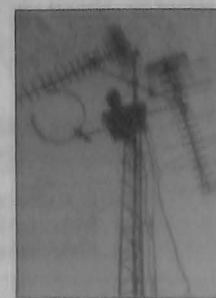
**TEXTOS UNIVERSITARIOS
MATERIAL COMPLEMENTARIO
LIBRERIA GENERAL**



**SAN FRANCISCO, 7 y 9
12002 CASTELLÓN**

Teléfono: 21 22 21 / Fax: 21 22 21

Tec Ser C. B.
TELECOMUNICACIONES Y SERVICIOS



TELEFONIA MOVIL 'TMA'
EMISORES Y REEMISORES DE TV. Y FM.
SISTEMAS RECEPTORES DE TV. VIA SATELITE
ANTENAS DE TV. INDIVIDUALES Y COLECTIVAS
SISTEMAS LLAVE EN MANO DE TV. POR CABLE 'CA. TV.'

C/ Herrero, 54, bajo
Tel.- Fax (964) 24 09 36
12005 CASTELLÓN DE LA PLANA





J.Mª PEIRO: Por cultura organizacional se entienden muchas cosas y, de hecho, cuando uno analiza los programas que ofrecen las Consultoras en relación con los cambios de cultura o la gestión de la cultura de las empresas, se da cuenta de las distintas formas de concebirla. Hay quienes entienden la cultura como el conjunto de formas y rituales, hábitos y estilos típicos de actuar que una empresa tiene, por lo general muy influidas por sus directivos. Evidentemente estos aspectos forman parte de la cultura pero, esas formas tienen un arraigo más profundo que constituye la base de esa cultura, su núcleo central. La consideración únicamente de las formas es una concepción superficial de la cultura.

Para mí, la cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros, por lo general tan asumidos que hasta pasan desapercibidos para ellos. Con frecuencia las razones más básicas del comportamiento de las personas, de tan familiares les pasan desapercibidas. Cuando en una organización burocrática un funcionario, y otro, y otro se extrañan de que un cliente les exija ciertos niveles de calidad en su servicio, ese extrañamiento es un indicador claro de un elemento cultural de esa organización, de uno de sus supuestos básicos. Yo diría que la cultura es como la mentalidad colectiva de una organización. Y eso cuesta de cambiar. Lógicamente los directivos tienen cierta influencia sobre esos cambios pero no tanta como a veces se ha dicho. Desde luego una de las funciones del liderazgo (sean líderes directivos o no) en una organización es la de ofrecer nuevas interpretaciones al colectivo de personas que vayan transformando su manera de ver las cosas, de interpretarlas. Además, los cambios culturales con frecuencia encuentran resistencia y por ello una dinámica de cam-

bio cultural es un proceso lento y costoso, con tensiones y con costes. Pero es también la única forma en que una organización puede resultar competitiva en



un entorno complejo, incierto, dinámico e inestable como el que suelen en este momento enfrentar un buen número de organizaciones.

HUELLA7: Para finalizar, nos gustaría que nos dieran la "receta mágica" de qué tipo de Organización es el más efectivo o por lo menos el más adecuado en el momento actual.

J.Mª PEIRO: En psicología no hay recetas mágicas. Hay conocimientos profesionales que, contribuyen a diagnosticar problemas organizacionales y una vez analizados en toda su amplitud (es decir en sus vertientes objetiva y subjetivas - cómo ve el problema la gente de la organización también es importante!) ofrecer estrategias de intervención que pueden mejorar la eficacia organizacional en sus aspectos hu-

manos y económico-productivos. Se ha estudiado ampliamente el problema de las formas organizacionales. Diversos autores han señalado distintas formas de clasificarlas. Mintzberg ha distinguido cinco tipos de estructura: la simple (una empresa pequeña), la burocracia mecánica (p.e. una empresa de fabricación de automóviles), la burocracia profesionalizada (p.e. un hospital), la estructura divisionalizada (una gran empresa con divisiones geográficas o por productos), y la adhocracia (p.e. una empresa de auditoría con profesionales que trabajan por proyectos). La tesis de este autor es que no existen formas más buenas o menos buenas. Lo que las hace más o menos adecuadas es su capacidad de adaptación al ambiente en que se desarrollan, a las tecnologías disponibles y a otra serie de parámetros. Así una estructura eficaz y adecuada en un ambiente estable, simple y predecible deja de serlo en un ambiente dinámico, complejo e impredecible. Esta es la cuestión, saber ir adaptando la estructura organizacional a todos los elementos del entorno con el fin de que la organización sea capaz de responder adecuadamente a esa situación.

Para terminar, le puedo decir una cosa: es mucho más apasionante que la psicología organizacional no tenga "recetas mágicas" y también más eficaz. Es la competencia profesional, el esfuerzo y la colaboración de los miembros de la organización los que en cada ocasión producen el resultado maravilloso de ir mejorando esos sistemas colectivos que son las organizaciones y que constituyen hoy el entorno más frecuente de la vida humana. Esto produce en las personas unos sentimientos y la experiencia de que son ellos responsables del control de la situación y que esos cambios no se producen por "arte de magia".

Porque la protección
del Medio Ambiente
es con de todos...

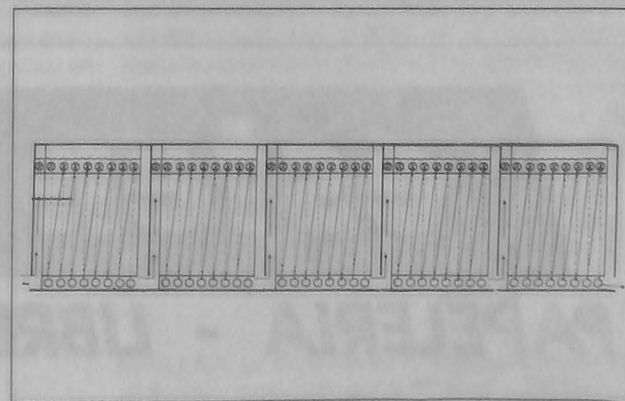
TANGAN

FILTRO BACTERIANO PARA LA DEPURACION DE AGUAS RESIDUALES

PARA PEQUEÑAS COMUNIDADES Y POBLACIONES,
PARA INDUSTRIAS Y EMPRESAS AGRICOLAS (GRANJAS),
ASI COMO PARA GRANDES HOTELES, CAMPINGS, ETC...

El Filtro Bacteriano TANGAN DE COFIDO posee la garantía de SCOINER a cinco niveles:

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1- Fiabilidad y Rendimiento | 4- Servicio Postventa Eficaz |
| 2- Mantenimiento | 5- Precio Sin Competencia |
| 3- Garantía Total | |



scoiner

DELEGACION COMUNIDAD VALENCIANA

INFORMESE SIN NINGUN TIPO DE COMPROMISO
AL TELEFONO: (964) 23 22 78.
O VISITENOS EN C/ SAGASTA, 2 - 12002 CASTELLON

AMIGUET & AMIGUET



HERRASTI, S.L.

VENTANAS DE PVC
VISITE NUESTRA EXPOSICION

C/. SAGASTA, 2

**FALBINI
&
FONTANOT**

ESCALERAS DE CARACOL EN ACERO,
POLIURETANO Y MADERA

ESCALERAS MODULARES DE DISEÑO

12002 CASTELLON

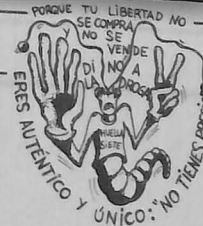
DELEGADOS PARA CASTELLON DE

ARGISOL

el sistema de construcción aislante

CONSTRUCCION SIN ENCOFRADOS
PARA MUROS DE CARGA, SIN VIGAS
NI PILARES Y CON AISLAMIENTOS
EXTERIORES E INTERIORES. TODO
EN UN SOLO PRODUCTO

TFNO. - FAX: 23 22 78



WILLIAM WHITELY

UNIVERSIDAD DE OKLAHOMA

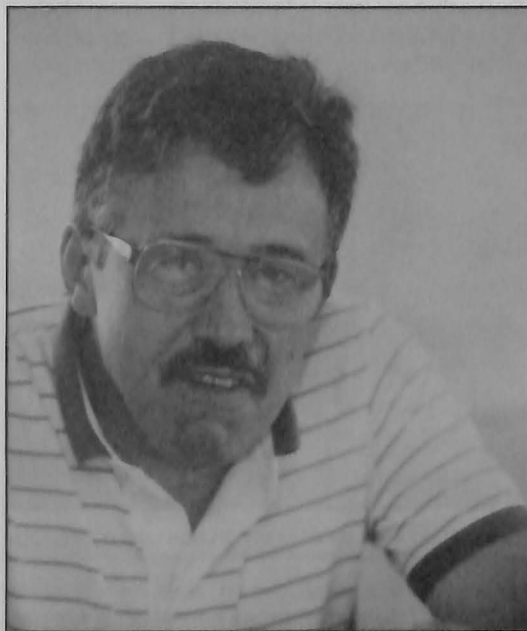
- Transcripción Inglés: CIARA
- Traducción Castellano: WILLIAM T. BANNANTINE.
- Entrevista: VICENT MELIA I BOMBOI.

HUELLA7: En primer lugar le damos las gracias en nombre de todo el equipo de Huella 7 por habernos concedido esta entrevista.

Como primera pregunta, nos gustaría que nos delimitara e incluso definiera al Psicólogo de Organizaciones... ¿quién es, qué persigue y qué futuro tiene?

W.WHITELY: Bueno, van a ocurrir una serie de cambios fundamentales que influirán sobre el rol del psicólogo de organizaciones. El primero se producirá en la importancia que hoy se da al reclutamiento y selección de personas, para pasar ésta a concentrarse más en las técnicas de desarrollo del individuo y en las de entrenamiento. Existen varias razones para esta afirmación, una de ellas es que cada vez hay menos gente joven entrenada para el esfuerzo laboral en la mayoría de los países occidentales. Así hoy, la selección no resulta tan efectiva como lo fue en el pasado reciente para las empresas. En segundo lugar, debemos tener presente que están ocurriendo importantes y rápidos cambios tecnológicos, acompañados de fuertes cambios hacia las demandas de trabajo.

Por todo esto, debe haber más énfasis por parte del profesional de la psicología de las organizaciones en el desarrollo de los individuos, no sólo en el apartado de "entrenar" gente joven para trabajos de nueva



creación, sino también en el de "reentrenamiento constante" para nuevas formas de trabajo, que el continuo cambio, como constante reto, obliga a las empresas.

Por ello, la importancia del Psicólogo de Organizaciones adquirirá su fuerza nuclear en ayudar a las organizaciones a amoldarse al continuo cambio y a demostrar el uso más efectivo y flexible de los Recursos Humanos.

HUELLA7: Desde el prisma actual de la psicología social en Estados Unidos... ¿Cómo se ve e interpreta la organización? y ¿Cuál es el modelo dominante?

W.WHITELY: En Estados Unidos no existe un modelo dominante de Organización, pero casi todas ellas se canalizan hacia el control eficaz de costes, es decir, hay que reducir considerablemente el tiempo que se tarda en llevar una idea a un producto marketable. Como consecuencia la psicología Social y de Organizaciones tiene una vital implicación, para generar los grupos más eficaces para este objetivo dentro de la organización.

De todas maneras, todas buscan estar más en contacto con el cliente, para trasplantar sus ideas a productos y servicios, así, se puede afirmar que se funciona con interacción con el cliente. Ya no existe el lujo del tiempo, por ello tanto ingenieros, equipo de fabricación y equipo comercial, tienen que trabajar en interacción y comunicarse mucho más entre ellos y los clientes. Esto sugiere que se están generando equipos multidisciplinares, con personas de educación diversa, con experiencias diferentes de trabajo, para que con poco tiempo, consigan una gran eficacia, e inventar y desarrollar muchas ideas capaces de ser productos marketables, es decir, productos que tienen un coste razonable, que pueden ser vendidos con rapidez y que pueden ser controlados a lo largo de su vida en el mercado, para cambiar a otros nuevos cuando la demanda cambie.

PLACIDO GOMEZ

*Nueva Librería
Textos Universitarios
Librería General*

Rey Don Jaime, 70 y Alloza, 79. Tel. 21 47 24. Castellón

Durante estos tres años (1989-1992) una sola palabra nos ha levantado a la altura de líderes

Eficacia

CIVPS

PSICOLOGOS



RECURSOS HUMANOS
Y MARKETING



Huella Siete

COMUNICACION Y PUBLICIDAD

UMWELT

PSICOLOGOS CLINICOS

C/ OBISPO CAPERO, 51 - 12004 CASTELLON
Telé/Fax: (964) 25 17 82



HUELLA7: Desde E.U. ¿Cómo se percibe la Unión Europea, y qué impacto se anticipa en su Sistema Organizacional?

W.WHITELY: Al principio muchas empresas de los Estados Unidos percibieron la Unión Europea como un peligro económico que aumentaría la competencia. Esa preocupación ya ha pasado. Los Estados Unidos, en realidad, se encuentran en una situación mucho mejor que la de Japón para competir en Europa y existen muchas razones para esta afirmación, puesto que ha mantenido y mantiene importantes organizaciones en Europa por más tiempo que Japón, éstas han estado aquí treinta, cuarenta, e incluso cincuenta años. Tres ejemplos son Ford, General Motors e IBM. Mientras que los Japoneses no han hecho más que empezar, y la Unión por esto les afectará mucho más que a Estados Unidos.

Por otra parte pienso que existirán muchos problemas para cumplirse los planes originales de la Unión Europea, ya que la acción va mucho más despacio que la planificación, esto es debido al sistema burocrático que existe en Bruselas. Este es un estilo de burocracia de modelo francés, la cual es la menos eficaz que existe en mundo. También políticamente en muchas áreas surgirán importantes problemas... Cuando nos centramos en los políticos (no se si debería grabarse esto) opino, que los políticos que tiene la Unión Europea no son de tanta calidad como los que existen en los gobiernos individuales de la Comunidad, por ello la calidad de las decisiones no es tan buena en el Parlamento Europeo, como lo es en los parlamentos nacionales. Para finalizar tampoco estoy convencido que los acuerdos de Maastricht sean implantados rápidamente, creo que será algo muy lento y con un alto sacrificio para muchos de los países.

HUELLA7: La Organización es algo fundamental en la vida y desarrollo del ser humano, sin duda su origen es artificial pero en el momento actual casi nos atreveríamos a decir que puede ser considerada como algo natural al hombre, porque desde su nacimiento hasta su muerte se desarrolla en un entorno Organizativo... pero, ¿Qué impactos recibe el hombre de la Organización y qué influencia ejerce éste sobre la misma?

W.WHITELY: Se nace dentro de una organización, se vive en una organización y se muere en una organización. Se educa, se trabaja, se jubila en organizaciones. Usted si no es socio de una organización económica, usted es socio de una organización social, cultural, política... La relación hombre-organización es tan complicada que es difícil separar cual es la causa y cual el efecto.

José María Peiró y yo, colaboramos en el proyecto de investigación "WOSI", y unos resultados que han surgido es que desde el principio la gente recibe impactos de las organizaciones, pero que también ellos elaboran comportamientos para modificar esquemas de trabajo, situaciones, para mejorar el ambiente, etc... Una de las cosas más importantes es

que la relación entre el trabajador y la organización resulta positiva para los dos; no sólo la organización influye sobre sus trabajadores, sino los propios trabajadores influyen sobre la organización. Este proceso de intercambio entre los individuos y las organizacio-



nes es totalmente dinámico, con dos vías o direcciones.

HUELLA7: Los vertiginosos cambios de los países del Este nos han generado esta pregunta, ¿Dónde ha estado el posible error de su modelo Organizativo? y ¿quiere decir esto que nuestro modelo Organizacional es el mejor posible?

W.WHITELY: El fracaso más grave de los países orientales de Europa ha sido su tipo de economía, una economía centralizada, un gobierno centralizado, el cual tomaba todas las decisiones sobre los recursos humanos y los recursos económicos. Esto fue su gran error, el no reconocer las diferencias individuales, el derecho fundamental de los individuos a escoger, a enfrentarse ellos mismos con el éxito o con el fracaso. En una economía abierta, se deja la oportunidad de que el individuo consiga el éxito o que sea engullido por el fracaso, pero esto es una decisión fundamental y un derecho de las personas. Es la falta de "libertad para escoger" de los individuos lo que ha hecho fracasar a estos sistemas.

En cuanto a nuestro modelo organizacional, no se puede afirmar que sea un modelo único, existen muchos modelos que funcionan de formas muy diferentes y con programas muy distintos.

HUELLA7: Virtudes y defectos del modelo Organizativo Japonés.

W.WHITELY: La sociedad japonesa es una sociedad colectiva, mientras que la sociedad occidental es muy individualizada.

El énfasis de Japón requiere conformidad y control social, mientras que nuestra sociedad deja camino a la libertad de expresión individual. Las organizaciones japonesas, a diferencia de las nuestras, van muy despacio para tomar una decisión, pero son extremadamente rápidas para implantar el resultado de la decisión. La debilidad fundamental que he notado de las organizaciones japonesas es que no son muy creativas, aunque por otra parte debo de reconocer

que son muy eficaces en otras muchas cosas.

HUELLA7: ¿Qué se entiende por "Cultura Organizacional"? ¿Puede ésta ser modificada con facilidad?

W.WHITELY: La cultura organizacional se manifiesta en ciertas creencias fundamentales, ciertas normas y ciertos comportamientos, que determinan acciones y decisiones de los individuos, así como las relaciones interpersonales y la forma de resolver los conflictos y las diferencias entre los sujetos de la organización.

La cultura posee dos caras, puede ser un facilitador del cambio o por el contrario un entorpecedor si es incapaz de adaptarse a las situaciones nuevas y cambiantes a la que el entorno social le obliga.

HUELLA7: ¿Podría resumir las principales conclusiones del proyecto de investigación WOSI (donde han colaborado países como E.U., España, Portugal, Israel, Francia, Italia, Bélgica, Reino Unido, etc...) sobre la Socialización del joven en la organización?

W.WHITELY: Es demasiado prematuro para discutir los resultados del proyecto "WOSI", porque todavía en estos momentos no hemos hecho más que comenzar a analizar los datos y muchos de los resultados de intercambios no serán determinados durante un periodo bastante largo de tiempo.

Pero una de las cosas más interesantes de este proyecto es el conocimiento real que aportará sobre la interacción del individuo con su ambiente laboral, sobre todo el conocimiento dinámico de como la organización y el sujeto se influyen para el mejor desarrollo de ambos.

HUELLA7: Para finalizar, nos gustaría que nos diera la "receta mágica" de qué tipo de Organización es el más efectivo o por lo menos el más adecuado en el momento actual.

W.WHITELY: La "receta mágica" de hoy consiste en un énfasis en la calidad, productos de calidad, servicios de calidad al cliente. Sin duda el secreto está en ofrecer productos y servicios de calidad.

Tomando esto en cuenta, existen muchas implicaciones para el psicólogo de organizaciones, puesto que la calidad depende directamente del entrenamiento y desarrollo efectivo de los recursos humanos, de la relación óptima entre los individuos y el ambiente laboral, de la interacción perfecta entre equipos y grupos laborales, e incluso de la importancia de determinar el tiempo de descanso o los incentivos. Hay algo también que hoy en día ha sido totalmente modificado, "el tiempo muerto" en la esfera laboral, por tanto se ha reducido la posibilidad de ineficacia de la organización.

La organización actual más efectiva es la que es capaz de inventar y poner a la práctica ideas nuevas, la que es capaz de generar organizaciones dentro de su propio seno para reducir las posibilidades de tiempo muerto, en pocas palabras la que se adapta al reto de la creatividad.



ESCOLA DE MASSATGE

LA ESCUELA DE QUIROMASAJE "MANS"
ORGANIZA CURSOS PROFESIONALES
DE: MASAJE TERAPEUTICO,
REFLEXOLOGIA PODAL, SHIATSU,
DRENAJE LINFATICO Y MASAJE
FAMILIAR.

C/ ALLOZA, 76. TELEFONO: 24 18 25. CASTELLON

La Escuela de Quiromasaje
Terapéutico MANS está inscrita
en la Conselleria de Cultura,
Educación y Ciencia de la
Generalitat Valenciana.



FRANCISCO FUERTES

UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLO

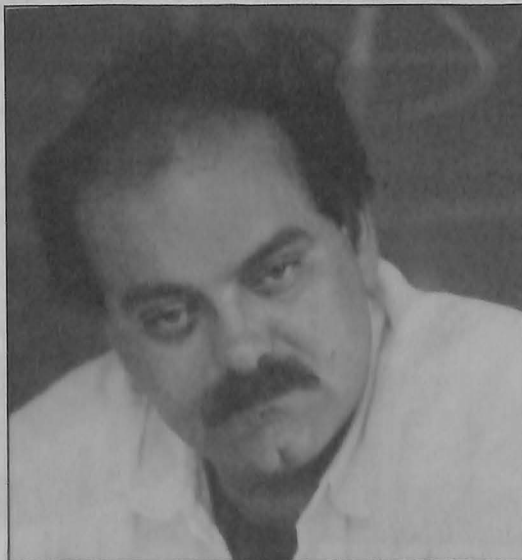
HUELLA7: En primer lugar le damos las gracias en nombre de todo el equipo de Huella 7 por habernos concedido esta entrevista.

Como primera pregunta, nos gustaría que nos delimitara e incluso definiera al Psicólogo de Organizaciones... ¿quién es, qué persigue y qué futuro tiene?

F.FUERTES: El Psicólogo Organizacional es el profesional especializado en el análisis, diagnóstico e intervención en los problemas humanos y sociales de las organizaciones. Su objetivo es optimizar la productividad con los valores humanos de seguridad, salud, satisfacción y desarrollo personal.

Para ello recoge datos observando directamente el comportamiento de las personas o los grupos, haciendo entrevistas, administrando cuestionarios, tests u otros tipos de escalas de evaluación, tanto de la conducta propiamente, como del contexto organizacional (características de los puestos, de las máquinas o herramientas, ambiente físico, clima organizacional, estructuras organizacionales). Diagnostica los problemas de ajuste entre individuos y puestos, individuos y grupos, individuos-grupos y organización, y asesora a los responsables pertinentes en los procedimientos psicosociales de solución de estos problemas.

Estos procedimientos se refieren al diseño y aplicación de baterías de pruebas de aptitudes, habilidades, conocimientos e intereses, en la selección de personal o evaluación del potencial de los empleados; clasificación, valoración y enriquecimiento de



puestos, con fines motivacionales y de gestión; rediseño ergonómico para aumentar la facilidad de manejo de las máquinas; programas de formación en diversas materias (conocimientos profesionales, habilidades sociales, estilos de supervisión y liderazgo, etc.); planificación de carreras, negociación en relaciones laborales; rediseño de canales de comunicación; rediseño de cultura organizacional; o en fin, aplicación de encuestas de análisis de mercado, diseño de la presentación de los productos... Evalúa la eficacia de los programas aplicados, recogiendo datos sobre el rendimiento o la satisfacción de los empleados, el clima organizacional, la

accidentalidad, o las ventas; propone las mejoras pertinentes en los respectivos programas.

Es un abanico muy amplio y complejo, por lo que se tiende no sólo a la especialización en una o varias de estas técnicas, sino también al trabajo interdisciplinar en equipos de psicólogos, juristas, ingenieros, economistas, sociólogos... La complejidad y el reto profesional del psicólogo ha crecido en los últimos años, y sigue creciendo. Cada vez más, este profesional trabaja cerca de la Dirección General, en el Departamento de Recursos Humanos, junto con otros especialistas. Está también creciendo el número de psicólogos que pasan de posiciones de asesoramiento profesional a funciones ejecutivas.

HUELLA7: ¿Podría definirnos de una forma clara y sencilla, qué es una Organización y cuáles son sus principales características?

F.FUERTES: Organizarse significa que uno o varios grupos de personas, consensuan, negocian, participan de unos objetivos comunes y en la forma de conseguirlos; que distribuyen y coordinan racionalmente las funciones y tareas de cada miembro, se dotan de la tecnología adecuada, mantienen un intercambio ecológico con el ambiente -tanto natural como cultural-, llegando a una estabilidad dinámica a lo largo del tiempo y en un cierto espacio. La organización, es tanto el proceso como el producto de la dinámica de estos elementos.

HUELLA7: Europa, y más concretamente el Plan de convergencia obliga a la empresa Española y por supuesto a la de nuestra Comunidad a un reto sin precedentes. Desde la Psicología de Organizaciones, o por lo menos desde su experiencia de



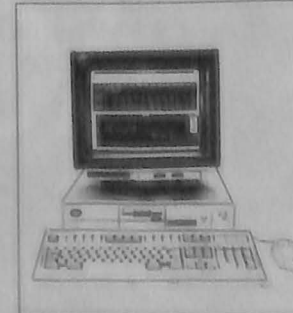
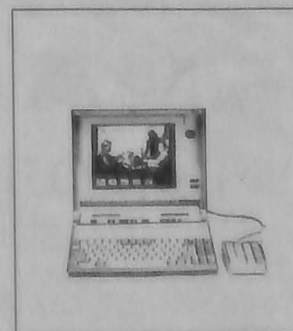
EL MAYOR SURTIDO A LOS MEJORES PRECIOS

I.B.M. - EPSON - STAR - LEXMARK - SEGA - FUJITSU - COMMODORE
TANDOM - ANAYA - LINEA 10 - NINTENDO - MICROSOFT

DISKETES - PAPEL CONTINUO - FILTROS - KITS DE LIMPIEZA - ARCHIVADORES - CALCULADORAS
MAQUINAS DE ESCRIBIR - DESTRUCTORAS Y TODO TIPO DE PERIFERICOS

Sucursales en: Alicante - Eliche - Gandía - Valencia

En CASTELLON: Plaza Clavé, 30 - Tel. 25 07 06
en VILA-REAL: Maestro Goterris, 1 - Tel. 53 45 13
y en BENICARLO: Maestro Pizarro, 2 - Tel. 46 06 32





Las Cooperativas de la provincia de Castellón, ya cuentan con FABRICACION PROPIA de fitosanitarios, ofreciendo a los socios agricultores la mejor relación CALIDAD-PRECIO. Estos productos, los encontrará en su COOPERATIVA LOCAL.

AGROCALIDAD
UNA EMPRESA DE LAS COOPERATIVAS
PARA LAS COOPERATIVAS



Productos distribuidos por
UTECO CASTELLON

PARA SUS COOPERATIVAS ASOCIADAS

C/. Enmedio, 3 - Tel. 20 33 99 - 12001 CASTELLON



experto... ¿Qué virtudes y qué defectos posee la Empresa en nuestro país para abordar este reto histórico?

F.FUERTES: Hay una amplia base común de virtudes y defectos de la empresa española, con la del resto de Europa... o la americana, o la japonesa...; sobre todo desde la perspectiva de la antropología cultural. Seguramente, uno de los determinantes fundamentales, sino el fundamental, del éxito o deslumbre de la cultura occidental, frente al resto de las culturas del Planeta, es su capacidad de "organizarse" de forma racional, autocrítica, flexible; donde individuos racionales, tolerantes, solidarios, ambiciosos de logros, son protagonistas de la historia, creando y mejorando artilugios sociotécnicos que multiplican sus posibilidades de logro.

En este contexto cultural común, las virtudes van asociadas con este modelo de humanismo radical, con capacidad de atajar los problemas desde su raíz, persiguiendo un balance óptimo entre libertad y control, "egoísmo" y solidaridad, creatividad y rutina, confianza y competencia, eficacia y eficiencia... Los defectos, se asocian con la práctica cosificada de este modelo, sacralizando formas, procedimientos concretos de organización, marginando su esencia humanista. Así, se sacralizan objetivos meramente económicos, en beneficio de unos pocos, se congelan rutinas, se "prohíbe" el cambio, se entroniza la tecnología o la tecnocracia... o en el otro polo, igualmente lamentable, se preconiza la anarquía, la improvisación diaria o el igualitarismo demagógico.

Los españoles somos viscerales, apasionados, unas veces en detrimento de la racionalidad, otras a favor de la creatividad y el entusiasmo colectivo. También somos algo extremistas, y nos cuesta encontrar el balance, -calculado o negociado-, entre inevitables polos extremos, como disciplina y libertad, improvisación y creatividad, o entre los respectivos intereses legítimos de cada grupo. Algo dogmáticos, somos más aficionados a decretar soluciones que a investigarlas.

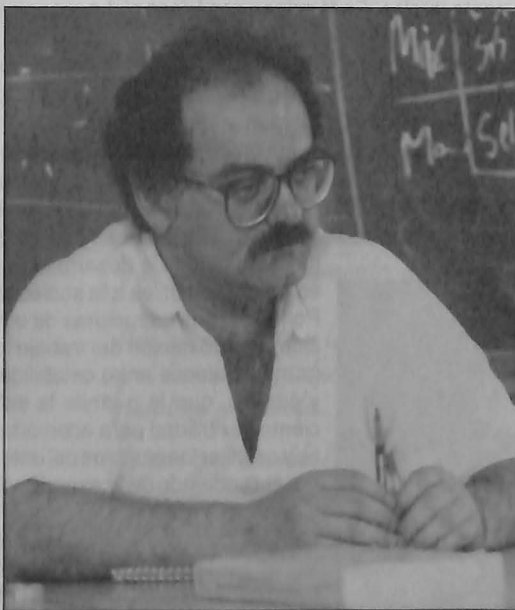
Esta gama de polos extremos con frecuencia se contrarrestan entre sí, y son fuerzas que adecuadamente canalizadas han dado el fruto deseado en determinantes momentos históricos, como en la transición democrática o en las importantes reformas socioeconómicas actuales.

La empresa española está superando con mucho esfuerzo y notables éxitos los vicios decantados de varios siglos de aislamiento, y de los también ya lejanos cuarenta años de dictadura política, mercado protegido, desarrollismo económico, o de nostalgia del pasado.

A mi entender, el vicio más llamativo actual es el excesivo énfasis tecnocrático del programa de convergencia europeo, en el que no se están negociando lo suficiente importantes aspectos valorativos, -no estrictamente fácticos o técnicos-, de la nueva organización socioeconómica, tanto a nivel comunitario y estatal, como dentro de las empresas.

HUELLA7: *La Organización es algo fundamental en la vida y desarrollo del ser humano, sin duda su origen es artificial pero en el momento actual casi nos atreveríamos a decir que puede ser considerada como algo natural al hombre, porque desde su nacimiento hasta su muerte se desarrolla en un entorno Organizativo... pero, ¿Qué impactos recibe el hombre de la Organización y qué influencia ejerce éste sobre la misma?*

F.FUERTES: Cara al individuo, la organización es un elemento ortopédico sociotécnico, que potencia sus



capacidades y suple sus limitaciones, para satisfacer sus necesidades; desde las básicas de subsistencia, pasando por las relaciones sociales, hasta las "de lujo" de desarrollo y autorrealización personal. A cambio, el individuo debe someterse a la disciplina de su "papel" en la organización, aportando sus recursos: destrezas, habilidades y conocimientos. Hay que tener en cuenta, que cada individuo forma simultáneamente parte de varias organizaciones, que en conjunto son la sociedad. Hay sólidas posturas filosóficas que defienden que es la sociedad la que crea la conciencia, y no viceversa. Hay razones más sólidas aún, para defender influencias recíprocas sustantivas.

La organización crea sinergias, multiplica las fuerzas de los miembros. Una organización no es nada, no es organización sin gente que la vertebré y la dinamice... Sin embargo, tiene una existencia independiente de individuos concretos, de forma que la fuerza, el poder de la organización, se puede volver en contra de individuos o grupos concretos, puede ser el monstruo que se vuelve contra su creador; pero en todo caso, siempre movida por unos u otros individuos o grupos. A veces individuos o grupos, en condiciones precarias se ven en la necesidad de alienar toda su persona en una organización, a cambio de un salario de subsistencia, o incluso, a cambio de un rol ansiado compulsivamente. La legislación social del estado de derecho se ocupa de minimizar estos peligros de desequilibrios de fuerzas "naturales" entre individuos, grupos y organizaciones.

Un equilibrio de poderes es más factible de organización a organización, como entre empresa y sindicatos, o entre consumidores y comerciantes (para que a uno no lo traten como a una mera "cartera con patatas"). En todo caso, es necesaria una ética personal independiente de la "estética" normativa.

Los individuos y grupos maduros no disfrutan precisamente explotando a otros, sino que saben que incluso tienen más que ganar negociando y colaborando con "los otros".

Este es un tema cargado de pudores, tabúes, incluso entre los científicos. El desarrollo organizacional no puede ser cabalmente entendido desconectado del desarrollo de los individuos, los grupos y la comunidad. El meollo de esta cuestión es, un juego de recursos o poder y necesidades o motivación. Hay que vencer pudores para encontrar las formas organizativas más creativas. Los tiempos no están para parcheos...



LA PLANA

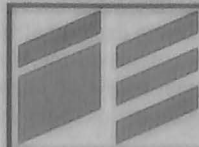
SERVI-CONTROL, S.L.

SERVICIOS DE SEGURIDAD

- CONTROLADORES DE ACCESOS
- VIGILANTES JURADOS
- SISTEMAS DE ALARMA
- PLANIFICACION Y ESTUDIOS DE SEGURIDAD

C/ Doctor Roux, 10
Tel. (964) 23 00 74
Fax (964) 23 00 74
12004 CASTELLON

Empresa autorizada por D.G.S.E con el número 2169



INFORMATICA Y EMPRESA

!!!Con la garantía de una empresa
con más de 500 instalaciones
realizadas en Castellón!!!

C/ Ceramista Godofredo Buenosaires, 2
Teléfono: (964) 242910 Fax: 243020
12006 CASTELLON DE LA PLANA

LA LLAMADA DEL ARTE

HUELLA SIETE no sólo te ofrece el espacio más efectivo del mercado para tu publicidad. Además te hace posible participar en el sorteo de una fantástica obra de arte, con sólo marcar en tu teléfono el número:

25 17 82



Una hermosa pintura
del reconocido artista
BOLUMAR
¡Puede ser tuya!



HUELLA7: Los vertiginosos cambios de los países del Este nos han generado esta pregunta, ¿Dónde ha estado el posible error de su modelo Organizativo? y ¿quiere decir esto que nuestro modelo Organizativo es el mejor posible?

F.FUERTE: Su error ha estado en despilfarrar la fuerza energizante de los individuos, desincentivando e incluso castigando los legítimos intereses personales, desconfiando de todo el que no garantizase una total socialización a la programación centralizada. Al desconfiar de las siempre posibles actuaciones torpes o egoístas de los individuos, el sistema se privó de su potencial creador y altruista. Redundantemente también se privó de un elemento esencial para su perfeccionamiento: la retroalimentación de los ciudadanos; convirtiéndose en un cerebro hiperatrofiado, sin órganos sensoriales, alta torpeza de acción y nulo aprendizaje.

Aunque en menor grado, fallos análogos vemos en nuestras burocracias occidentales, para los que estamos viendo la implantación de programas de reforma, dotándolas de mecanismos empresariales: privatizaciones, eliminación de monopolios, descentralización, desfuncionarización, evaluación del rendimiento de los funcionarios y de la eficacia organizativa... Tales hechos, vistos así, pueden dar a entender que el modelo organizativo empresarial es el mejor posible... Nada más lejos de la verdad.

La liberalización socioeconómica, la desregularización organizativa, ciertamente potencia la iniciativa creativa y altruista de los individuos. ¡Pero también torpeza y egoísmo!. En estos fenómenos tan complejos no existen soluciones matemáticas ideales, sino óptimas, que balanceen costes y beneficios. Ya hemos vivido otros momentos históricos de euforia tecnocrática, que con las lecciones de la experiencia han logrado cierto balance o síntesis. La política en las organizaciones, como en todo colectivo humano es inevitable; es necesario negociar la convergencia de los legítimos intereses, valores, de todos los miembros. A la euforia tecnocrática actual le llegarán sus correctivos si el modelo organizativo mantiene la característica que le da el potencial para ser el mejor: su capacidad autocorrectiva, en función de que satisfaga la amplia gama de necesidades humanas y sociales. Digamos que el modelo que actualmente impera es más americano que europeo; y es de esperar, que con el rodaje refuerce la impronta de Europa, cuna del humanismo.

HUELLA7: Nos gustaría que nos diera la "receta mágica" de qué tipo de Organización es el más efectivo o por lo menos el más adecuado en el momento actual.

F.FUERTE: No existe una "receta" de organización ideal en términos concretos, el "traje" habría que

hacerlo a la medida de un gran número de factores contextuales. En términos genéricos sí. La organización ideal, la organización excelente, es la que tiene la mayor capacidad de entusiasmar a todos sus miembros, individuos y grupos, en el mismo proyecto, que cuenta con las personas mejor preparadas para las funciones que a cada una se le encomiendan; que mantiene una disciplina en base a una autoridad profesional políticamente legitimadas, a cambio de la cual sus miembros logran unos beneficios tanto económicos como de desarrollo personal, siendo útiles a la sociedad. Por último sus estructuras de división y coordinación del trabajo logran un balance entre estabilidad y cambio, que le permite la suficiente flexibilidad para acomodarse y asimilar los cambios del entorno, aprendiendo de la experiencia diaria.

En los momentos actuales, particularmente turbulentos, este modelo genérico, es seguramente más recomendable que nunca hasta ahora.

HUELLA7: Como última pregunta, más centrada en su realidad cotidiana de Profesor Titular de la Universitat Jaume I de Castellón, en el área de Psicología Social y de las Organizaciones. ¿Qué proyectos de investigación se están fomentando desde nuestra universidad relacionados con la realidad de nuestras empresas locales?

F.FUERTE: Tenemos ya en marcha un proyecto subvencionado por la propia Universidad (UJI), para el estudio del impacto sobre las necesidades formativas de las nuevas tecnologías de producción en el sector del metal. Está pendiente una subvención paralela del Ministerio de Educación. En el curso que pasado hemos encuestado una treintena de empresas de este sector de Castellón, además de otra muestra mayor en la provincia de Valencia, y otra entre los emigrantes españoles trabajando en empresas del suizas. Para éste último grupo de encuestas, contamos también con subvención del Ministerio de Trabajo suizo a una becaria del proyecto.

Pensamos ampliar pronto a otros sectores castellanenses más representativos, como la cerámica y el turismo. La razón de haber comenzado por el sector del metal, es que varios miembros del equipo investigador veníamos de una experiencia reciente, a nivel nacional e internacional, donde los dos sectores estudiados fueron el del metal y el de servicios administrativos.

Varios proyectos más están en cartera, y dependen mucho de esta primera experiencia, incluidos cuatro tesis doctorales que están dando los primeros pasos. En una de estas tesis, se pretende explorar el mercado laboral real y potencial para minusválidos. En otra, se estudiarán condiciones motivacionales, la calidad de vida, de los puestos de trabajo en los sectores más representativos.

LA CULTURA DE LA ORGANIZACION.

- *Vicent Meliá i Bomboi.*
(Director del Departamento de Recursos Humanos y Marketing de CIAPS)



Ha llegado el momento de que comprendamos que la "búsqueda del máximo beneficio", como único objetivo a corto plazo en la empresa ha muerto. La política organizativa debe adquirir "conciencia" de la realidad social que la envuelve, una realidad que busca objetivos a medio y largo plazo mediatizados por el interés colectivo. Es absurdo, caduco y poco rentable en economía y competencia, que una empresa se aisle en su actividad de las demandas que le exige su entorno, tanto a nivel humano como a nivel ecológico.

La búsqueda de la máxima calidad en los productos, conseguir el desarrollo humano y cultural de los miembros de la organización y la protección y respeto del entorno físico y social, es la base de la competitividad futura de nuestras empresas. Todo esto se consolida en una "Filosofía coherente de Empresa" que asesina el arcaico objetivo del máximo beneficio a corto plazo.

El adquirir una "Cultura Organizativa" que sustente una estrategia de acción y una filosofía de entender las respuestas a los problemas humanos, de calidad, ecológicos, etc..., es la llave del reto de la convergencia efectiva con Europa.

Asimismo, no podemos olvidar que el nivel de exigencia de los clientes y usuarios de nuestros productos y servicios se ha elevado más allá de la simple necesidad utilitaria; ahora predomina en ellos la motivación de conocimiento y autodesarrollo, y se plantean ¿quienes somos como empresa, cómo entendemos lo humano, lo social y lo ecológico?, sería un grave error que esta realidad nos pasara desapercibida. Porque es la percepción e interpretación de las respuestas a estas preguntas lo que modela la imagen psicológica que adquieren los clientes y usuarios de nuestra organización, y son ellos quienes nos dan la medida exacta de nuestro "posicionamiento" en el mercado.

El posicionamiento de nuestra organización no lo explica la facturación, ni los beneficios, ni siquiera las distintas estadísticas económicas... lo da la interpretación psicológica sobre nuestra empresa, que hace gratuitamente la sociedad que nos rodea, la de nuestros clientes y usuarios. Y es esta condición la que nos eleva a la situación de líderes en el mercado o nos arrastra al caos de la ineficacia; una condición que nace de la cultura y de la filosofía de nuestra empresa, que sin duda se proyecta y filtra por medio de nuestros equipos humanos en la calidad de producción, de servicios y sobre todo en el entorno social, que al fin y al cabo es quien nos da la razón de ser como entidad económica.

Pero llegados a este punto es fácil adivinar que el lector se estará preguntando ¿qué es en realidad la cultura de la organización?. Para José M^a Peiró, "es el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros, por lo general tan asumidos que hasta pasan desapercibidos para ellos". Creo que esta definición puede muy bien ser ilustrada con un ejemplo, con las directrices culturales y filosóficas de la "Johnson & Johnson", con su denominado "Credo", que aunque quizá demasiado extremo y artificial, es el claro ejemplo de la planificación estratégica del concepto

PUB

A PARTIR DE OCTUBRE
VUELVEN LAS NOCHES DE JAZZ

C/ Ramón Lull, 19 - Teléfono: 24 39 52 - 12005 Castelló de la Plana.

TERRA

MUSIC BAR



cultura de organización, y que además funciona.

Pero antes de leer el "Credo", debemos reflexionar sobre ¿qué es? y ¿qué representa?. A simple vista veremos que no es más que un manifiesto, pero en realidad es un resumen de la forma de entender una acción empresarial, es el sustento filosófico para generar fuerza motivacional. Una fuerza capaz de unificar en un mismo sentido creencias y objetivos, capaz de generar una interacción inter-empresas que constituya la idea J&J como un todo. En el "Credo" se plasma "la Cultura de la Empresa" y por tanto la acción y la posible orientación estratégica. Además posee el poder simbólico del líder, la capacidad de agrupar a las diversas empresas de esta multinacional en un cauce común y también un punto de referencia para la solución de problemas y de conflictos.

NUESTRO CREDO (JOHNSON & JOHNSON)

"Creemos que nuestra primera responsabilidad es para todos los que utilizan nuestros productos y servicios. En la satisfacción de sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de alta calidad.

Hemos de esforzarnos constantemente para reducir nuestros costes, a fin de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deberán servirse pronto y esmeradamente.

Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de lograr un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Cada uno debe considerarse como un individuo. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Hemos de tener un sentido de seguridad en sus empleos. La remuneración debe ser justa y adecuada; las condiciones de trabajo han de reunir limpieza, orden y seguridad. Los empleados deben sentirse libres de plantear sugerencias y quejas. Para quienes están cualificados debe existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y promoción. Hemos de proporcionar una dirección competente, cuya actuación debe ser justa y ética.

Somos responsables ante las comunidades en que vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Hemos de ser buenos ciudadanos: apoyar las buenas obras y las de caridad, y aportar una contribución equitativa al pago de impuestos. Hemos de alentar el progreso cívico y una salud y una educación mejores.

Hemos de mantener en buen estado las propiedades que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es para nuestros accionistas. La empresa debe lograr buenos beneficios.

Hemos de experimentar nuevas ideas. Hemos de impulsar la investigación, desarrollar programas innovadores y pagar los errores cometidos. Hemos de adquirir nuevos equipos, abrir nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos.

Hemos de crear reservas para salvar tiempos adversos. Siempre que actuemos según estos principios, los accionistas deberán obtener un beneficio justo."

Pero atención, no se trata simplemente de elaborar unos objetivos filosóficos o culturales que estén sintonizados con la realidad social a los que atenernos como empresa, se trata como todo de "venderlos", es decir, que sean asumidos por nuestros propios miembros sin generar traumas ni conflictos. Para ello es necesario elaborar una auténtica estrategia de "Marketing Interno", capaz de implicar y concienciar a los distintos equipos de la organización. Si esto se consigue la eficacia de la empresa sin duda aumentará, porque la Cultura Organizativa (creencias, valores, actitudes, símbolos, etc...) si es asumida por todos los miembros, es muy eficaz, sino, no deja de ser otra chapuza más.

POSADA, CAMINO Y VIENTO

(Imagen del hombre, poema místico en tres actos)

"¡De tal modo es verídica nuestra perspectiva y auténtica nuestra realidad!" (Ortega y Gasset)

Oscura está la noche.
¡No hay luz en las estrellas!
Y la luna, plácidamente, duerme.

Aúllan el viento y la bestia,
y el hombre que elevaste
palidece y tiembla.

¿Y por qué tiembla?
¿A quién teme el hombre?
¿A la ira del cielo?
¿A las fieras del bosque?
¿O teme al mismo hombre?

¡Tú le ensalzaste sobre la bestia!
(?)

Maltrecho y zaherido, el caminante,
se interroga a sí mismo...
¿Abrirá sus puertas la POSADA?
¿Me acogerá en su seno?
¿Aspero es el CAMINO!

En la oscuridad de la noche, acechan,
la zozobra del VIENTO,
el vértigo del abismo,
¡el monstruo! ¡el gigante!

¿Por qué? ¿Para qué?
¿Es que no hay bastante trigo?
(?)

Exánime, el caminante,
ha de mantenerse en vilo.



Bolmar

¡Oh soñado refugio!
(exclama el peregrino en su extravío)
Posada recóndita y esperada.
Eres bálsamo y unguento
para el hombre escarnecido.

Para pies extenuados
que seguirán caminando
hasta el último y perenne auxilio.

El que con bálsamo y trigo,
alivie al peregrino,
hallará el postrer camino.
"La tierra que mana leche y miel"

El que ni pena ni rancho comparta,
sólo el abismo insalvable,
la soledad que amedranita.

M^a DOLORES MURACH

EN EL PROXIMO NUMERO
ENTREVISTAMOS A:

Jordi Adell Segura

Director Tècnic d'Innovació Educativa
de la Universitat Jaume I de Castelló.



PAJARERIA
Andrios

- * MONTAJE Y MANTENIMIENTO DE ACUARIOS Y TERRARIOS
- * ALIMENTACION PARA ANIMALES DE COMPAÑIA
- * PAJAROS EXOTICOS Y PECES TROPICALES
- * ACCESORIOS

PASCAN
PIENSO
CARNES

ADEMAS TE PODEMOS CONSEGUIR CUALQUIER RAZA
DE PERRO QUE DESEES, PIDENOS INFORMACION AL
TELEFONO: 21 22 36



Director: Mario Almela Cullell
 Asesor de Mercados y Marketing
 Vicent Mellà I Bombal
 Redacción: Obispo Caperó, 51
 12004 Castellón de la Plana
 Publicidad: CIAPS (964) 25 17 82
 Depósito Legal: CS-102-1991
 Impime: Imprenta Rosell

Huella Siete es una publicación plural e independiente. La Dirección respeta la libertad de expresión de sus colaboradores, que reflejan únicamente en sus trabajos periodísticos ideas personales.
 Asimismo se permite la reproducción por cualquier medio de difusión, de artículos, dibujos y fotografías, siempre y cuando sea citado autor y procedencia.



"SE VENDEN SONRISAS"

(Historieta-9)

Soy la persona más rica y poderosa del planeta. Todos me admiran por lo que he conseguido. Pero sólo yo sé lo que me ha costado.

Yo había fracasado en todos mis negocios. Se habían derrumbado todas mis empresas. Una tras otra, cada actividad que emprendía finalizaba en quiebra.

Hasta que descubrí la manera de fabricar sonrisas (como comprenderán, no les voy a explicar cómo). Primero patenté la actividad, después comencé la producción; y ya entonces el éxito me desbordó. Ni tan siquiera hubiera necesitado departamentos de publicidad ni marketing. Todos querían sonreír.

Debo advertir que mis sonrisas no dan la felicidad. Quiero decir, que no son sonrisas internas, sino tan sólo externas. Pero ¿quién hoy en día no cuida su exterior? Más importante que ser feliz es parecerlo, porque si no lo pareces eres un fracasado, y con estos nadie quiere relacionarse, ni tan siquiera los otros fracasados. Antes, cada cual tenía que forzar su sonrisa, y además del trabajo que representaba, no todos lo hacían bien. Ahora en cambio, tienen mis sonrisas garantizadas, y todo sale a la perfección.

Tengo sonrisas de distintos tipos y de distintos precios, según su calidad y duración. Las tengo de quita y pon, y las tengo desechables y de un único uso. No fabrico modelos que puedan llegar a durar más de dos años, para que no disminuya la demanda, aunque en esto de las sonrisas también hay renovación por causas de la moda, y tengo mis propios equipos de diseñadores que preparan la sonrisa de la próxima temporada, o la "del verano". Así, con el diseño, puedo abarcarlo todo, desde la alegría a la tristeza, desde la ultravanguardia al clasicismo: Tengo sonrisas para yuppies, postmodernos, nehippies, punkies..., sonrisas para burgueses acomodados y nuevos ricos..., y tengo el modelo "standard" para la gente más humilde. Tengo sonrisas para bodas y bautizos, sonrisas para banquetes y convenciones, sonrisas para actos de presentación. Tengo sonrisas para caer simpático o antipático, burlonas o enamoradas, triunfales o huidizas, y también tengo, porque hay gente para todo, sonrisas hipócritas, odiosas, y hasta de funeral. Cualquier tipo humano que pueda imaginarse tiene su sonrisa: sonrisas para blancos y para negros, para borrachos y deportistas, para ligar y para buscar pelea, para mendigos y filántropos, para involucionistas y revolucionarios, para místicos y horteras... Tengo sonrisas para bebés en sus cunas, ancianos en los asilos, y muertos en sus velorios. Hasta tengo sonrisas de personas relevantes, según lo pida la moda: cantantes, políticos, actores..., comencé con la Gioconda y Marilyn, y tengo incluso a Churchill, Lenin, y Arafat.

También las vendo por lotes, porque a la gente le gusta variar: hoy sonrisa de payaso, mañana de intelectual, pasado de marinero o de guardia forestal...

Pero no es mi mejor cliente el público, sino las empresas, que saben que deben cuidar su imagen, y con mis sonrisas aumentan su rentabilidad. Tengo sonrisas de secretaria y de jefe de sección, de botones y de director general, de pelota y vendedor, tengo sonrisas para cada grado, para cada escala, para cada ocupación (por supuesto, estos tipos no están de venta al público, sólo a las empresas). Es maravilloso saber el puesto de cada cual con sólo verle la cara, y conocer el prestigio de cada empresa según la calidad de las sonrisas empleadas.

Vendo sonrisas a los ejércitos para los desfiles, según sus jerarquías; a los políticos para sus campañas, según su ideología; a las Iglesias para atraer fieles, según cual sea su Dios... Incluso, a quién pueda pagárselo, le diseñamos una sonrisa en exclusiva, que sólo usará él.

He conseguido un mundo lleno de sonrisas. Gracias a mí, todos los habitantes del mundo sonríen, aunque sean desgraciados. Todos, menos yo, que soy tan rico y poderoso, que ya no necesito de esas tonterías.

(M.A.C.)



INFORMATICA Y EMPRESA

C/ Ceramista Godofredo Buenosalres, 2
 Teléfono: (964) 242910 Fax: 243020
 12005 CASTELLON DE LA PLANA

CURSOS PROGRAMADOS PARA ESTE AÑO, IMPARTIDOS EN NUESTRO CENTRO DE FORMACION

Duración aproximada con:		EJERCICIOS PRACTICOS	EJERCICIOS SIMULADOS
SISTEMAS ENTORNOS	* Sistema Operativo MS.DOS 5.0	20h.	15h.
	* El microordenador y Ofimática	12h.	12h.
	* Windows	30h.	20h.
	* Unix V	20h.	20h.
	* Redes	17h.	17h.
	* Comunicaciones	20h.	20h.
	* AS/400 Operador	12h.	12h.
PROGRAMACION	* Basic	70h.	36h.
	* Turbo Pascal	70h.	36h.
	* Cobol	70h.	36h.
	* Lenguaje "C"	70h.	32h.
OFIMATICA GESTION	* Contabilidad (Nuevo Plan General).	80h.	30h.
	* Facturación, almacén y stocks.	30h.	14h.
	* Nominas.	20h.	10h.
OFIMATICA GESTION	* Lotus 1,2,3	55h.	30h.
	* Wordperfect	60h.	32h.
	* dBase IV	55h.	21h.
	* dBase IV Programación	55h.	22h.
	* Symphony	80h.	40h.
	* Open Acces III	75h.	35h.
	* AutoCad v11 (2D, 3D, Solidos)	75h.	35h.

* UN ORDENADOR POR ALUMNO * ENSEÑANZA INDIVIDUALIZADA
 * NUESTRO SISTEMA PERSONALIZADO PERMITE COMENZAR EL CURSO EN LA FECHA QUE NOS PROPONGAS * LIBRE ELECCION DE HORARIOS Y DIAS DE CLASE * Y CON LOS SISTEMAS MAS AVANZADOS DE ENSEÑANZA. ¡¡SOLO PAGARAS POR LAS HORAS QUE REALICES!!

Ké

No cortes tu mancha
Tu copa hasta el final

AVDA. BENICASIM

JUNTO AVDA. BENICASIM, STADIO, 25 - CASTELLON